

Wie können sich kleine und mittlere Unternehmen im Zuge der Sustainable Development Goals (SDGs) erfolgreich entwickeln?

Von Katrin Muff, PhD

Kurzfassung

Der rasante Wandel von Marktveränderungen im Kontext der großen gesellschaftlichen Probleme unserer Zeit kann für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mitunter eine große Herausforderung sein. In diesem Labyrinth können die Sustainable Development Goals (SDGs) als Kompass dienen, um neue langfristige Geschäftsmodelle und Einkommensquellen zu entdecken. Ausgangspunkt dafür sind die Landesprioritäten, welche mithilfe des GAPFRAME definiert sind. Um diese dann in strategische Pläne zu übersetzen, gilt es, den Prozess der Strategiefindung zu überdenken, die Rolle des Initiators zu klären, die Multi-Stakeholder-Co-Creation und den damit verbundenen Bewusstseinswandel zu ermöglichen. Der SDGXCHANGE (www.SDGX.org) vereint all dies in einem praxisnahen Business-Tool. Dieser fünfstufige Prozess umfasst nicht nur Chancenidentifikation, Prototyping und Co-Creation, sondern auch Berichterstellung und Austausch von Ergebnissen und Erfolgen.

Die großen Herausforderungen für die Unternehmen

In Zeiten des raschen Wandels sind Führungskräfte vor allem damit beschäftigt, auf Megatrends zu reagieren und akute Brandherde zu bekämpfen. Da Märkte von erschüttert werden oder aus dem Nichts auftauchen, nimmt der Druck zu. Man denke daran, wie UBER die Taxiindustrie herausfordert oder Airbnb einen neuen Markt geschaffen hat. 60 Prozent der Airbnb-Nutzerinnen und -Nutzer sagen, dass sie ohne Airbnb nicht gereist wären. Ryanair und EasyJet haben mit der Vorstellung aufgeräumt, dass neue Produkte immer besser sein und mehr bieten müssen; es hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass es Kunden und Kundinnen gibt, die einen niedrigeren Preis bezahlen wollen und auch mit weniger zufrieden sind. Störungen des Marktes können von überall herkommen – wer hätte gedacht, dass das Mobiltelefon eines Tages eine Bedrohung für die Automobilindustrie darstellen würde, da die Generation der Millenials die virtuelle Mobilität der realen vorzieht. Die Realität unserer VUKA-Welt (volatil, unsicher, komplex und ambivalent) fordert Führungskräfte kleiner und mittlerer Unternehmen bis an ihre Grenzen – und darüber hinaus. Der Tag ist einfach nicht lang genug, um sowohl die akuten Herausforderungen zu bewältigen als auch über langfristige Neupositionierungen und deren Auswirkungen nachzudenken. Und doch – da Unternehmen und ganze Branchen durch solche Störungen verschwinden – war es noch nie dringender als jetzt, über langfristige Perspektiven nachzudenken. Gerade dann, wenn man keine Zeit mehr dafür hat, muss man innehalten und Zeit zum Nachdenken aufbringen. Was für die eigene Gesundheit und das Wohlbefinden gilt, gilt auch für die Gesundheit und das Wohlbefinden des Unternehmens.

Die SDGs stellen eine verdeckte Zukunftschance dar

Es gibt eine Möglichkeit der Vereinfachung der unüberschaubaren Komplexität der VUKA-Welt. Diese kommt aus einer eher unerwarteten Richtung, von den Vereinten Nationen! Mehr als 190 Länder haben die Sustainable Development Goals (SDGs) unterzeichnet. Dadurch können Unternehmen in den nächsten zehn Jahren hoffentlich mit einer Reihe von öffentlichen und privaten Förderungen rechnen, die es ihnen

ermöglichen, die großen gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen anzugehen. Bill Gates sagte, dass in ein oder zwei Jahren nicht viel passiert, aber dass man immer unterschätze, was in zehn Jahren passiert. Dies gilt auch bei den SDGs und den damit einhergehenden politischen Agenden. Regierungen und sektorenübergreifende Initiativen aller Art werden neue Regelungen und Anreize schaffen, die denjenigen, die zur Erreichung der SDGs beitragen, einen Wettbewerbsvorteil verschaffen werden. Oder in der Sprache des Sports: Angriff ist die beste Verteidigung. Anstatt sich Gedanken darüber zu machen, wie Störungen Unternehmen aus ihrem Marktsegment vertreiben und sich so gut wie möglich gegen aufkommende Bedrohungen zu verteidigen, schlage ich vor, sich auf völlig neue Märkte zu konzentrieren, die dadurch entstehen, dass man diejenigen Herausforderungen angeht, mit denen die Gesellschaft am meisten zu kämpfen hat. Diese Probleme sind sehr komplex und sie werden nicht von heute auf morgen gelöst werden können, weshalb Peter Drucker sie als „verdeckte Geschäftsmöglichkeiten“¹ bezeichnete.

Wie man die globalen Ziele in einen unternehmerischen Rahmen überführt

Ein Schweizer Forschungsprojekt hat eine pragmatische Antwort auf diese hochanspruchsvolle Frage entwickelt. Mitwirkende aus verschiedenen Branchen haben den GAPFRAME (www.gapframe.org) entwickelt, der auf einen Blick verdeutlicht, welche SDGs im jeweiligen geografischen Zusammenhang wichtig sind und wie sich die abstrakten globalen Ziele in konkrete Aufgaben übersetzen lassen. Die 24 im GAPFRAME formulierten Punkte enthalten kurze Beschreibungen in zwei Sätzen, wie die Welt aussehen würde, wenn dieses Problem gelöst wäre, und bieten eine ideale Vision, an der Unternehmen und andere Stakeholder anknüpfen können, um Teillösungen zu entwickeln. Der GAPFRAME bietet einen Ansatz, der es verschiedenen Akteuren und Akteurinnen ermöglicht, sich an einen Tisch zu setzen und herauszufinden, wie jede teilnehmende Organisation zur Bewältigung dieser oft verzwickten und komplexen Herausforderungen beitragen kann. Wir haben dies in der Schweiz getestet, indem wir branchenspezifische Veranstaltungen durchgeführt haben, die dann gemeinsame Lösungen initiiert haben, die kein einzelnes Unternehmen alleine durchführen hätte können (Beispiel: massive Reduzierung von Verpackungsabfällen in Supermärkten).

Und was heißt das konkret für Österreich?

Der GAPFRAME bietet für Österreich und weitere 195 Länder eine schnelle Übersicht (siehe Abb. 1). Den CO₂-Ausstoß in den Griff zu kriegen und damit einen nachhaltigen Konsum zu erreichen sind neben Chancengleichheit und sozialer Integration die brennenden Fragen, die vorrangig gelöst werden müssen, wenn Österreich zur Sicherung der globalen Lebensräume beitragen will. Diese Punkte bieten nicht nur die größten Chancen, sondern werden in den nächsten 20 Jahren auch die meiste Unterstützung durch die Gesetzgebung und öffentliche Förderung erhalten. Das kleine „bisschen Zauberei“, zu dem die KMU aufgefordert sind: eine „Outside-in“-Perspektive anstatt der bestehenden „Inside-out“-Perspektive einzunehmen. „Inside-out“ stellt die typische und häufig angewandte, defensive Betrachtungsweise externer Herausforderungen dar, nämlich den Versuch, die Risiken dieser Probleme zu erfassen und sich dagegen zu schützen, damit das Unternehmen keinen Schaden nimmt. Dies ist zwar ein nützliches und wichtiges Mittel, um auf die weltweiten Geschehnisse zu reagieren, aber es lässt die Chance verstreichen, diese Themen als Möglichkeiten für neue Einnahmequellen zu betrachten. Einen strategischen Reflexionsprozess in Gang zu setzen, indem man auf die brennenden gesellschaftlichen Themen Bezug nimmt, ist das Ziel der „Outside-in“-Perspektive: Die Kernkompetenzen einer Organisation identifizieren und diese mit drängenden gesellschaftlichen Themen in Einklang zu bringen, mit dem Vorsatz, ein oder zwei

¹ Peter Drucker (1973). *Management: Tasks, Responsibilities*. Harper Business.

neue Geschäftsfelder zu erschließen, um so langfristige Alternativen zu haben. Schauen wir uns die verschiedenen Schritte dazu an.

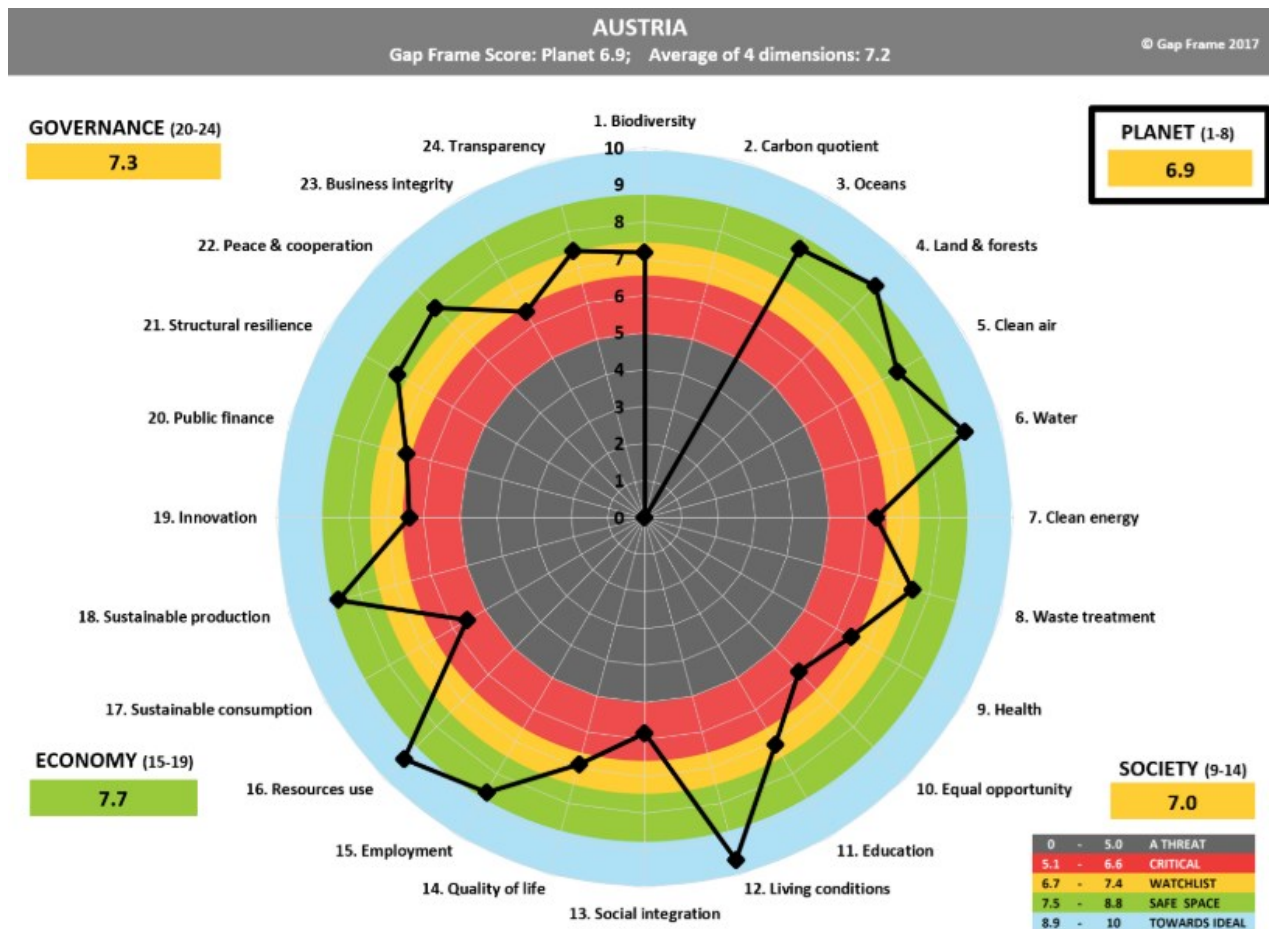


Abb. 1: Die drängenden Themen für Österreich zur Sicherung der globalen Lebensräume (www.Gapframe.org)

Die Entmystifizierung der Einbettung der SDGs in die Geschäftsstrategie

Unsere Zusammenarbeit mit einer Reihe Schweizer Unternehmen in den letzten beiden Jahren hat darin gemündet, was wir als den kürzesten und effektivsten Weg für Unternehmen – insbesondere für KMU – bezeichnen, um die SDGs in echte Geschäftsmöglichkeiten zu übersetzen: den SDGXCHANGE (www.SDGx.org). Sein bewährter fünfstufiger Prozess führt Unternehmen zuverlässig und effektiv von einer offenen Frage zu einem klaren Businessplan. Schlüsselemente dieses Prozesses sind: Zusammenarbeit mit internen und externen Stakeholdern während der Ideenfindung sowie Schaffung von Ressourcen für einen effektiven Prototypenprozess, bei dem die Ideen mit potenziellen Nutzern und Partnerinnen getestet werden und bei dem die „Truly Sustainable Business Model Canvas“ des SDGX die Eckpfeiler der neuen Möglichkeit detailliert definieren, um dadurch mehrere umsetzungsfähige Businesspläne zu generieren.

Es empfiehlt sich, mit zertifizierten Beratern und Beraterinnen zusammenzuarbeiten, die für den Prozess verantwortlich sind und so einen zeitnahen Erfolg gewährleisten. Prozessbegleitung unterscheidet zwischen dem Projektleiter – im Sinne des „Was“ – und einem Verantwortlichen für das „Wie“, der den Prozess schlank und auf Kurs hält und die typischen Herausforderungen der *Co-Creation* voraussieht. Diese Herausforderungen treten auf der Ebene des Individuums, der Gruppe und des gemeinsamen

Problemfeldes auf und werden in „Five Superpowers for Co-Creators²“ beschrieben (erscheint bei Routledge im September 2018). Die Erfahrung zeigt, dass diese Herausforderungen auf den drei Ebenen K.o.-Kriterien sein können und deshalb besondere Aufmerksamkeit verdienen.

Die Rolle des Initiators

Eine weitere wichtige Erkenntnis aus der Zusammenarbeit mit Unternehmen ist die Bedeutung des Initiators. Es spielt eine große Rolle, wer als Leiter oder Leiterin eines *Co-Creation-Prozesses* wahrgenommen wird. In KMU ist es idealerweise der CEO, dessen Engagement eine klare Botschaft an das Unternehmen bezüglich der Bedeutung des Projekts sendet. Wenn der CEO das Projekt initiiert, leitet und aktuelle Entwicklungen im Unternehmen kommuniziert, werden sich die internen Abläufe verändern, die Kultur positiv beeinflusst und zur organisationalen Umgestaltung beitragen. Ein CEO kann eine solche Führungsrolle auch an ein anderes wichtiges – idealerweise charismatisches und einflussreiches – Mitglied der Geschäftsleitung oder des Vorstands übertragen. Noch wichtiger ist, dass der CEO durch aktive Kommunikation der aktuellen Entwicklungen und Zwischenstände dafür sorgt, dass das Projekt die interne Unterstützung erhält, die für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle erforderlich ist. Die Erfahrung zeigt, dass *Co-Creation-Prozesse* heikler sind als „normale Projekte“, die einen Führungswechsel aufgrund der klaren Aufgabenorientierung leichter verkraften. Wenn wir die Zukunft gestalten, können Stabilität und visionäre Führung eines Initiators, ein Projekt zum Erfolg führen – oder eben nicht. Ein unerwartetes Ausscheiden des Initiators kann den Prozess scheitern lassen.

Den Co-Creation-Prozess verstehen

Es ist wichtig, die verschiedenen Bausteine zu verstehen, die ein solcher Prozess typischerweise umfasst. Dabei ist es hilfreich, zwischen dem großen Innovationsprozess, der ein bestimmtes Projekt definiert, und dem kleinen Innovationsprozess, der innerhalb des *Co-Creation-Prozesses* selbst stattfindet, zu unterscheiden (siehe Abb. 2).

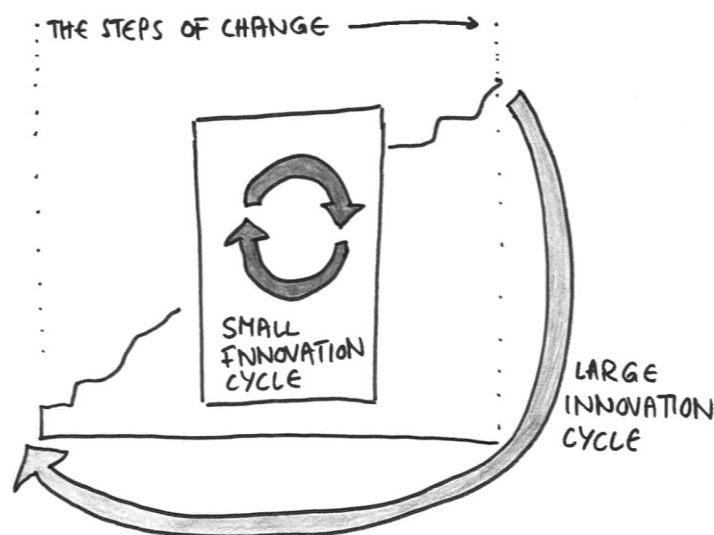


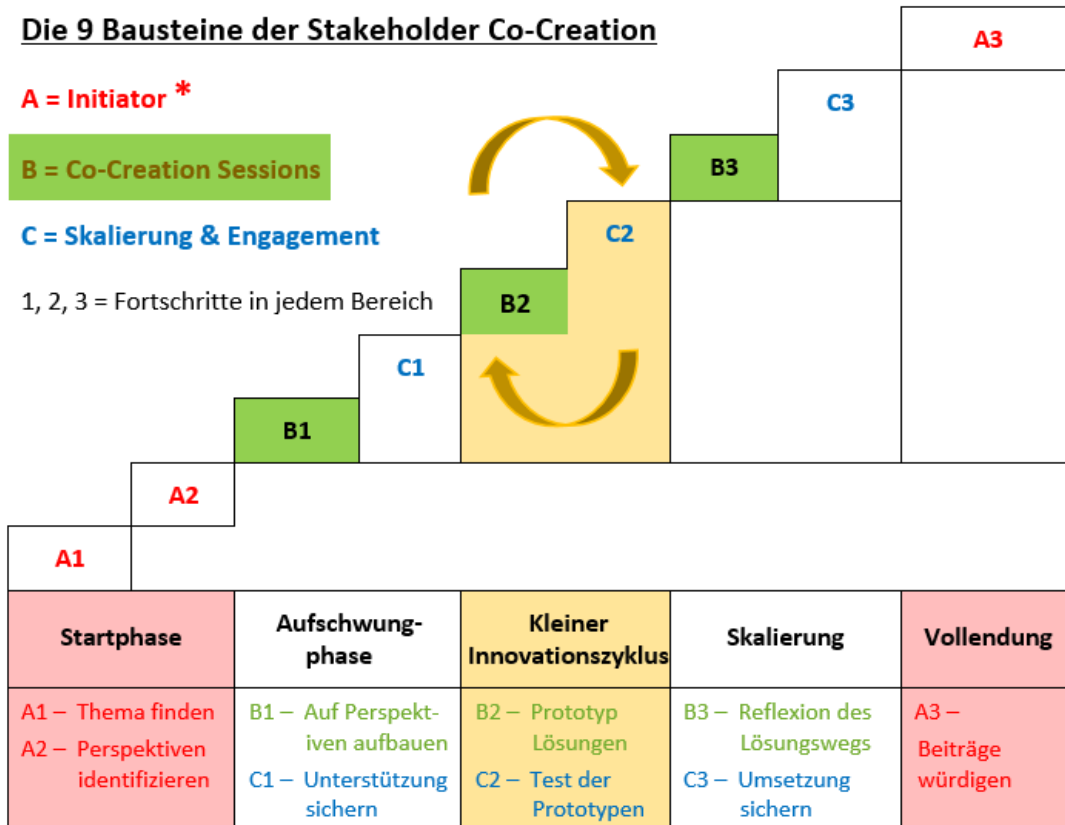
Abb. 2: Die großen und die kleinen Innovationszyklen der Co-Creation (Quelle: Five Superpowers for Co-Creators von Katrin Muff, 2018)

² (1) das echte Engagement des Einzelnen, (2) kollektive Lösungen von Gruppen, (3) transformative Räume, die durch Moderatoren entstehen, (4) die Bausteine der Co-Creation, (5) ein effektiver Strategieprozess für Organisationen

Die Erfahrung der letzten Jahrzehnte hat gezeigt, dass es eine Reihe von Elementen bzw. Bausteinen gibt, die *Co-Creation-Prozess* beinhalten und die den Erfolg ermöglichen, wenn sie richtig zusammengesetzt werden (siehe Abb. 3). Wir unterscheiden neun solcher Bausteine:

- Thema finden und präzisieren
- Unterschiedliche Perspektiven identifizieren
- Auf diese Perspektiven aufbauen, um eine Idealvision zu entwickeln
- Sicherstellung der Unterstützung durch relevante Stakeholder
- Musterlösungen für die ideale Vision entwickeln
- Musterlösungen mit potenziellen Anwendern und Anwenderinnen testen
- Reflexion der Lösungsfindung und Definition der Umsetzung
- Sicherstellung der Umsetzung mit relevanten Partnern und Partnerinnen
- Würdigung der Beiträge und Leistungen sowie Abschluss des Projektes

Nicht jede *Co-Creation* erfordert alle diese Schritte. Aber Initiatorin bzw. Initiatorin und Prozessbegleiterin bzw. -begleiter müssen sich überlegen, warum sie einen oder mehrere dieser Schritte außen vor lassen und wie sie sich gegen mögliche negative Auswirkungen absichern.



* **EinE VeränderungsträgerIn oder eine Organisation**

Abb. 3: Die neun Bausteine der Co-Creation (Quelle: Five Superpowers for Co-Creators von Katrin Muff, 2018)

Der erforderliche Mentalitätswandel, damit Co-Creation-Prozesse funktionieren

„Die Herausforderungen, vor denen wir stehen, sind so groß und die Ziele so anspruchsvoll, dass man sie nicht alleine angehen kann. Wenn man ein Thema wie Nahrungsmittel- oder Wasserknappheit betrachtet, ist klar, dass keine Institution, Regierung oder Unternehmen allein die Lösung liefern kann.“

Paul Polman, CEO von Unilever

Wie Polman deutlich macht, ist zur Lösung der drängenden globalen Probleme die Fähigkeit von Organisationen erforderlich, mit anderen Institutionen branchenübergreifend in *Multi-Stakeholder-Co-Creation-Prozessen* zusammenzuarbeiten. Dass dies nicht einfach ist, ist offenkundig. Betrachtet man solcher Prozesse im Verlauf der letzten 50 Jahre, kann man aus den begangenen Fehlern und Prozessabbrüchen zahlreiche Lehren und Erkenntnisse ziehen. Das Buch „Five Superpowers for Co-creators“ zielt darauf ab, diese Erkenntnisse in einem Leitfaden für künftige Veränderungsträger und -trägerinnen und aufstrebende Organisationen zusammenzuführen. Abb. 4 verdeutlicht eine Schlüsselerkenntnis die bereits bei der ersten Betrachtung deutlich wird. *Co-Creation* (rechte Matrix) arbeitet nach ganz anderen Prinzipien als der normale Wettbewerb. In der *Co-Creation* stört man sich nicht an Unterschieden, sondern nutzt sie und betrachtet diese Verschiedenartigkeit nicht als Ursache für Konkurrenzdenken, sondern als Grundlage für *Co-Creation*. Auf der persönlichen Ebene wandelt sich das Gefühl, isoliert zu sein, hin dazu, wie sehr man miteinander verbunden ist. Dies kommt dergestalt zum Ausdruck, dass Stakeholder den Drang überwinden, einzig im Interesse „ihres Stammes“ zu handeln, und ihre Handlungen an der Bewältigung des eigentlichen Problems ausrichten.



Abb. 4: Vom Wettbewerb zum gemeinsamen Schaffen (Quelle: Five Superpowers for Co-Creators von Katrin Muff, 2018)

Ein pragmatisches, praxisorientiertes Strategie-Tool für Organisationen aller Art

Die zeitgleiche Auseinandersetzung mit Prozess und erforderlichem Bewusstseinswandel ist für vielbeschäftigte Unternehmen eine oft große Herausforderung. Seit 2016 arbeiten wir deshalb mit mehreren Schweizer Unternehmen zusammen, um ein pragmatisches, praxisnahes Strategieinstrument für Organisationen aller Art – und insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen – zu entwickeln.

SDGXCHANGE (www.sdgx.org) bietet nun eine solche Lösung, die sowohl Prozess- als auch Wissenswerkzeuge effizient kombiniert. Unternehmen können ihre Strategie neu ausrichten und dabei ihre Kernkompetenzen mit den drängenden gesellschaftlichen Fragen der Länder, in denen sie tätig sind, verknüpfen. Der fünfstufige GRIPS-Prozess beinhaltet zentrale Bausteine (siehe Abb. 5). Zu Beginn werden bei „Get Started“ die kulturelle Bereitschaft sowie das Stadium der unternehmerischen Nachhaltigkeit bewertet. Der nächste Schritt „Reframe“ erarbeitet ein Verständnis der Außenperspektive und berücksichtigt die Nachhaltigkeitsprioritäten der Länder. „Ideate“ ist ein Tag der *Co-Creation*, für Unternehmensführung, junge Talente sowie relevante externe Stakeholder einschließlich der nachfolgenden Generation. „Prototype“ ist der Innovationsprozess an sich und setzt die Ideen der „Ideate“-Phase in einen konkreten Businessplan um. „Share“ ist der Schritt, in dem die Organisation ihre Erfolge und Erkenntnisse über Identifizierung und Realisierung neuer Einnahmequellen bewertet, dokumentiert und weitergibt.

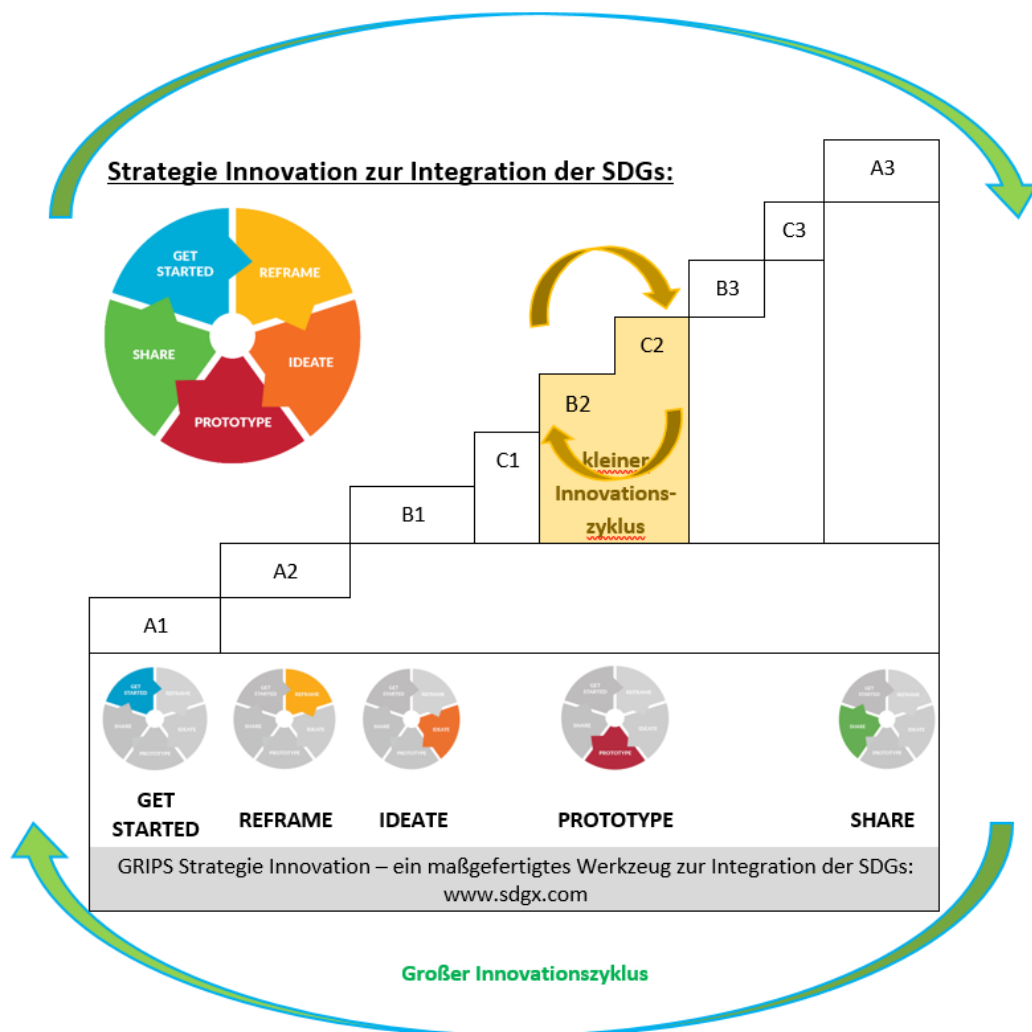


Abb. 5: Co-Creation für Unternehmen leicht gemacht (www.sdgx.org) (Quelle: Five Superpowers for Co-Creators von Katrin Muff, 2018)

Erfolgsmessung

Während ein Unternehmen den Prozess der *Co-Creation* erfolgreich durchläuft, um neue langfristige Geschäftsmöglichkeiten zu identifizieren, gibt es einen Zeitpunkt, an dem das Team die verschiedenen Prototypideen selektiert. Durch die oft großen Unterschiede zwischen den verschiedenen Ideen ist eine schnelle und gründliche Bewertung jeder einzelnen unerlässlich, um sicherzustellen, dass die erfolgsversprechendsten Ideen sich durchsetzen. Erfolgsversprechend bedeutet hier, die größte positive Wirkung auf eine gesellschaftliche Herausforderung zu erzielen. Es bedeutet auch, den wirtschaftlichen und sozialen Nutzen für eine Organisation und deren erweiterte Stakeholder-Gemeinschaft zu berücksichtigen. Der Triple-Bottom-Line-Ansatz³ von Elkington – mit den drei Ps People, Planet, Profit – kommt einem in den Sinn. Die Herausforderung hierbei besteht nun darin, die voraussichtliche Wirkung zu prognostizieren, anstatt die Wirksamkeit im Nachhinein zu bewerten. Der SDGXCHANGE (www.sdgx.org) bietet Zugang zu modernsten Instrumenten und Ansätzen für die hochanspruchsvolle Aufgabe, Geschäftsmöglichkeiten auf der Grundlage der SDGs zu entwickeln. Weltweit gibt es zahlreiche Neuerungen in diesem Bereich und ein Übersetzer wie der SDGX ist von entscheidender Bedeutung für jede Organisation, die für die Beantwortung solcher Fragen in der Regel nur begrenzte Zeit zur Verfügung hat. Das alles ist praktischerweise Teil des SDGXCHANGE-Prozesses, der eine Vielzahl an Inhalten und Prozessmethoden so praxisnah zusammenführt, dass ein KMU einfach und unkompliziert damit umgehen kann.

Kommunikation und Berichterstattung

Sobald ein neuer Businessplan eingeführt werden soll, ist es Zeit, neue Strukturen oder eine neue Division aufzubauen. Der Erfolg jeder Neugründung wird laufend gemessen und an neu gewonnene Erkenntnisse angepasst. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, den Erfolg zu messen und zu kommunizieren. Der Bereich des integrierten Berichtswesens ist explosionsartig gewachsen und die Berichterstattung über nichtfinanzielle Aspekte von Unternehmen ist mittlerweile Standard. Die Global Reporting Initiative (GRI) aktualisiert ihre Instrumente laufend, passt ihre Modelle an und entwickelt diese weiter. Die ungeheure Komplexität einer GRI-Berichterstattung geht aber weit über die Möglichkeiten eines KMU hinaus, das keine Vollzeitkraft dafür abstellen kann. Es sind pragmatische Lösungen gefragt. *Focused Reporting* (www.focused-reporting.ch) bietet hierfür praxisnahe Einblicke, wie man die wesentlichen Bereiche eines solchen Berichts abdeckt. Die Analyse der Nachhaltigkeitsberichte von 101 Schweizer Unternehmen aller Größe und Branchen hat in einem Konzept gemündet, das nach Vollständigkeit, Glaubwürdigkeit und Relevanz der Berichterstattung gliedert. Der GAPFRAME bietet den Anwendern und Anwenderinnen von SDGXCHANGE den Vorteil, dass sie bei Relevanz gute Ergebnisse erwarten können. Ein weiterer Teil der Erfolgsmessung und -teilung ist auch, die neue Unternehmensentwicklung als mögliches Best-Practice-Beispiel weiterzugeben. Die Schweizer *Business Sustainability Today* (<https://sustainability-today.com>) ist eine branchenübergreifende Initiative, die solche Best-Practice-Unternehmen aus ganz Europa mittels professioneller Kurzfilme vorstellt. Eine interessante Möglichkeit, die neue Geschäftsidee eines Unternehmens zu präsentieren.

Vorschläge und Empfehlungen

In der heutigen Zeit – in Anbetracht von Megatrends, die Märkte und Geschäftsfelder gänzlich umbrechen können – ein Unternehmen zu betreiben, ist nichts für schwache Nerven. Dass wir uns in einer Phase befinden, in der die nächste Generation die Leitung der KMU übernimmt, macht die Situation noch komplexer. Ein Generationswechsel ist im besten Fall eine Herausforderung, im schlimmsten Fall ein

³ <https://www.economist.com/news/2009/11/17/triple-bottom-line>

Alptraum. Wir betrachten die Orientierung „Outside-in“ als Brückenbauer in diesem Umbruch, um einen Konflikt von Egoismen oder persönlichen Vorlieben zu vermeiden. Das gemeinsame Engagement im zukunftsweisenden Prozess der Identifizierung neuer Geschäftsfelder, der auf den vorhandenen Kompetenzen eines Unternehmens aufbaut, kann ein hervorragender Katalysator für Veränderungen sein und Basis für die Zukunft werden. Der Fokus auf die größten gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit, wie zum Beispiel die SDGs, stellt sicher, dass die Wirtschaft die positive Kraft sein kann, die wir uns alle erhoffen. Dieser Fokus schafft somit einen neuen Gesprächsansatz über neue Zukunftsmöglichkeiten, welche bislang aufgrund möglicher Generationenkonflikte nicht stattfinden konnten. Die zusätzliche Herausforderung der Generationennachfolge verwandelt den Prozessbegleiter von einer möglichen Option zu einem notwendigen Erfolgsfaktor. Dieser Prozessbegleiter muss mit Coaching- und Mentoring-Kompetenzen ausgestattet in der Lage sein, zu beiden Generationen eine Verbindung aufzubauen, damit Vertrauen in den Prozess entsteht. In unserem Netzwerk beobachten wir eine wachsende Zahl von fähigen Veränderungsträgern und -trägerinnen, die sowohl mit den Instrumenten als auch mit den Prozessen vertraut sind.

Mehr zum SDGXCHANGE Strategietool: www.SDGx.org

CV

Dr. Katrin Muff ist eine Vordenkerin im transformativen Feld von Nachhaltigkeit und Verantwortung. Von 2008 bis 2018 war sie maßgeblich für die Transformation der Business School Lausanne (BSL) engagiert, zuerst als Dekanin und danach als Professor in Nachhaltigkeit und Verantwortung. Ihre Berufserfahrung umfasst zehn Jahre bei ALCOA (GM in Russland, Industry Analyst for Global M&A in den USA und Business Analyst Europe), drei Jahre als Direktorin für strategische Planung, EMEA bei IAMS Europe (Procter&Gamble) und drei Jahre als Mitbegründerin von Yupango, einer Coaching-Beratung für Existenzgründer und -gründerinnen und Aus- und Weiterbildung von Managementteams. www.KatrinMuff.com

Dieser Beitrag wird bei Springer Gabler veröffentlicht:

Ortiz, D., Czurray, M. Scholz, M. [eds.] (2019): 'Verantwortungsvolle Unternehmensführung im österreichischen Mittelstand – Vision & Praxis', Berlin und Wiesbaden: Springer Gabler.